

### Les gens désirent-ils vraiment voir s'améliorer la qualité de leur vie au travail?

On a beaucoup de raisons de le croire, mais, à mon avis, l'une des preuves les plus convaincantes nous est fournie par une enquête sur les Canadiens et le travail menée par le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration. Cette enquête démontre que la grande majorité des Canadiens veulent avant tout un travail qui les intéresse, peu importe le salaire.

Sur quels critères les Canadiens se fondent-ils pour qualifier un travail d'intéressant? Par ordre d'importance, ils tiennent compte des critères suivants: les renseignements et le matériel nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, la compétence et la disponibilité de leurs supérieurs et de leurs collègues, les occasions d'avancement, le défi au travail ainsi que l'épanouissement et, en dernier lieu, les considérations financières...

L'enquête a également déterminé dans quelle mesure les Canadiens retrouvent ces conditions dans leur présent travail et délimité l'écart entre l'importance accordée à un critère et la mesure dans laquelle leur travail y répond. Le principal écart, ou manque, se situe d'abord au niveau des occasions d'avancement, ensuite du défi au travail et de l'épanouissement, et finalement au niveau des renseignements et du matériel nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Pour ce qui est de la question financière, l'écart vient au quatrième rang...

Notons qu'il n'y a aucun écart au niveau des relations personnelles, du confort et des commodités au travail. Il est également intéressant de remarquer que les plus grands écarts touchent précisément la créativité, les progrès et la participation de l'être humain.

Lorsque les personnes ont une chance plus grande de manifester leur créativité, constate-t-on vraiment une plus grande satisfaction et une production accrue chez celui qui l'accomplit? L'expérience enregistrée dans un nombre croissant d'entreprises le confirme. Les données recueillies démontrent une amélioration de 10 p.c. à 40 p.c. du rendement, une diminution considérable des griefs, du taux d'absentéisme et des problèmes disciplinaires ainsi qu'un intérêt accru des employés pour leur propre développement. Il est donc vraiment possible d'améliorer l'efficacité du travail au Canada tout en tenant compte des objectifs respectifs des entreprises et des employés...

### Si nous disposons d'un si grand potentiel, pourquoi ne progressons-nous pas plus rapidement?

L'un des principes de base de la gestion scientifique veut que l'on divise le travail en trois éléments principaux: la planification, l'exécution et la surveillance. Pour des raisons d'efficacité, la planification, l'exécution et la surveillance doivent être divisées et confiées à des personnes différentes. L'organisation de l'entreprise et les descriptions de tâche ont été modelées sur ces principes. Par conséquent, on obtient un cycle complet fondé sur le raisonnement suivant: lorsque le travail est organisé de telle sorte que les gens qui l'accomplissent n'ont pas à faire preuve d'initiative ni de jugement, ils deviennent indifférents. Cette indifférence, à son tour, confirme l'hypothèse selon laquelle ils n'ont ni initiative ni jugement et doivent être surveillés.

En vérité, pour être pleinement efficaces, les employés doivent pouvoir se sentir véritablement impliqués tant dans la planification et la surveillance que dans l'exécution du travail. Il existe maintenant des données sur la façon de parvenir à ce résultat. Mais avant tout, il faut restructurer la mentalité et les habitudes "organisationnelles" des six ou sept dernières décennies...

Voici, présentés brièvement ci-dessous les éléments du processus. Il y a d'abord le réservoir des connaissances. Les personnes intéressées doivent identifier les données relatives à leur objectif afin de pouvoir passer à l'étape de l'information et du développement, où l'on procède à une prise de conscience et à la compréhension des occasions et des choix. Pour un grand nombre d'entre nous cette étape consiste à se libérer des marques laissées par les hypothèses et les habitudes traditionnelles.

On est alors en mesure de passer à l'étape de l'application, qui consiste à développer des convictions et un engagement envers les objectifs et les possibilités, à déterminer les besoins particuliers d'une situation, à élaborer un plan d'action approprié, et à franchir les étapes de la mise en application, y compris la détermination d'objectifs, le perfectionnement des aptitudes, la communication, la vérification et la révision. Parallèlement à l'étape de la mise en application, il devrait exister un système de contrôle et d'évaluation pour que cette connaissance soit transmise aux membres de l'entreprise, afin que ceux-ci demeurent bien informés et continuent de se perfec-

tionner, et pour qu'elle soit ajoutée au réservoir des connaissances, ajoutée sous la forme et par les moyens appropriés, en vue d'un recyclage éventuel.

C'est dans un contexte semblable que nous avons le plus de chance de devenir des praticiens efficaces et non des victimes de "colporteurs" qui voudraient nous voir utiliser leur panoplie particulière, quelle que soit la priorité des besoins, l'état de préparation (attitude et aptitudes) ou les interventions nécessaires au fonctionnement du processus. La gestion a beaucoup à apprendre et à faire sur le plan de l'information et du développement pour parvenir à une application efficace. Plusieurs groupes de gestion se sont mis à la tâche et on constate déjà des progrès remarquables.

Pour satisfaire les besoins et les objectifs des membres ou des entreprises il faudra reconnaître l'interdépendance de ces deux entités et agir en conséquence. Il existe des moyens sûrs d'accomplir le changement nécessaire qui consiste à utiliser davantage la *créativité* des gens. En prenant la peine d'apprendre comment y parvenir et en mettant en application les connaissances acquises, on a toutes les chances d'augmenter et d'améliorer le rendement et la qualité de la vie au travail chez les Canadiens.

Extrait d'un article de M. D.R. Brown, vice-président (Ressources humaines) de la Compagnie générale électrique du Canada Itée, publié dans *La Gazette du Travail*, février 1978.

**Normick-Perron Inc.**, de La Sarre en Abitibi, a réalisé une année exceptionnelle en 1977: les ventes ont fait un bond prodigieux de \$42,2 millions en 1976 à \$76,6 millions cette année, et le bénéfice d'opération de \$1,9 million en 1976 passe à \$7,75 millions en 1977. Après amortissement et impôts sur le revenu, le bénéfice net de Normick s'établit ainsi à \$3,15 millions (ou 69¢ par action) comparativement à une perte de \$136 000 (4¢ par action) l'an dernier. Ces résultats exceptionnels ont incité Normick-Perron à distribuer un dividende de 25¢ aux actions ordinaires. Ce sont les ventes de bois d'oeuvre et de copeaux qui ont établi tous les records en 1977. Les expéditions de bois d'oeuvre ont doublé passant de 160 millions PMP de bois à 323 millions PMP en 1977. Les ventes de copeaux ont augmenté dans la même proportion, passant de 289 000 tonnes anhydres en 1976 à 503 000 tonnes l'an dernier. Par contre, les ventes de contre-plaqué ont légèrement fléchi.